

NTT DATA

LA TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR SALUD EN LATINOAMÉRICA

LA DIGITALIZACIÓN DEL PACIENTE,
EL CAMBIO DE LOS SERVICIOS DE SALUD
Y LA APERTURA AL ECOSISTEMA.

MIT
Technology
Review

Publicado por Opinio

CONTENIDO

- 3 INTRODUCCIÓN
- 8 RESUMEN EJECUTIVO
- 14 METODOLOGÍA
- 16 PRINCIPALES HALLAZGOS

17 Paciente

- 17 La pandemia ha reducido la brecha digital entre los distintos tipos de consumidores, lo que ha permitido acelerar los procesos de innovación y digitalización del sector salud
- 19 El *journey* del paciente está en proceso de adaptación. La pandemia y la mayor digitalización de usuarios y pacientes obligan a las empresas de salud a agilizar la innovación de sus servicios.

22 Empresa

- 22 Las compañías de salud no están demandando perfiles con suficiente talento digital y las empresas aún no han conseguido diseñar programas formativos adecuados
- 24 El uso de los datos es el principal síntoma de la incipiente madurez digital en el ecosistema de salud de Latinoamérica
- 27 Retos internos y externos de las empresas para el uso de datos
- 28 La interoperabilidad, el gran desafío para la captura del valor que las tecnologías ofrecen en el sector tiene un largo camino por recorrer
- 30 Las aplicaciones de *front office* como la principal prioridad de inversión a corto plazo

33 Innovación

- 33 Las empresas de salud de América Latina aún no consiguen entender al paciente
- 38 Las *start-ups* se consolidan como las perfectas aliadas para afrontar la nueva normalidad en el sector salud
- 41 Las *start-ups* como ejemplo perfecto de adaptación. Las empresas de reciente creación han puesto el foco en pivotar sus modelos adaptándose a las presiones del mercado

44 CONCLUSIONES, PRINCIPALES RETOS Y TENDENCIAS



01



INTRODUCCIÓN

01

01

INTRODUCCIÓN

El mundo ha cambiado. La pandemia de la COVID-19 ha impuesto transformaciones sociales, laborales y económicas que hacen que el presente se parezca poco al pasado reciente y que el futuro esté repleto de incertidumbres. En este entorno cambiante, el sector salud ha sido uno de los más sacudidos, por el impacto lógico que una pandemia tiene sobre el sistema sanitario, pero también por la aceleración de tendencias como el autocuidado o la digitalización en la atención sanitaria y el acceso de los clientes.



Un paciente más conectado

Los consumidores de servicios de salud han atravesado un cambio de mentalidad obligado por la pandemia. Como ha sucedido en muchos sectores, la digitalización se ha impuesto como la norma de consumo entre muchos pacientes. Esto ha permitido que los clientes se acostumbren a otras formas de pedir atención sanitaria más allá de la presencialidad y que apuesten por métodos de autoservicio.



Si bien es cierto que los procesos de digitalización impactan de forma más directa en las capas más jóvenes de las sociedades, en el caso de este proceso derivado de la pandemia todos los rangos de edad se han visto obligados a adaptarse a la nueva realidad. Esta situación impulsa una transformación entre todos segmentos, incluso los más envejecidos, y ofrece toda una gama de servicios y posibilidades de autocuidado impensables antes de la pandemia.

En este contexto, cobra cada vez más relevancia la idea de un paciente dueño de sus datos. Sin embargo, las posibilidades actuales y la dificultad de impulsar la interoperabilidad entre servicios sitúan esta visión más en un sueño de futuro que en una realidad de presente.

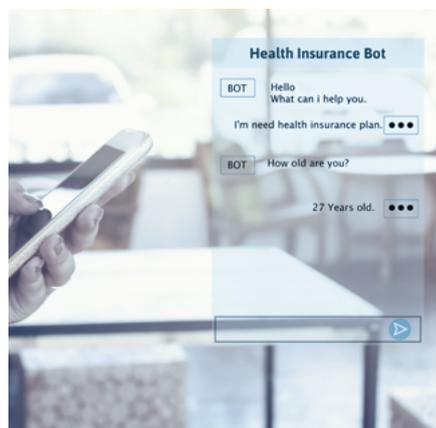


Una empresa cada vez más digital

Al mismo tiempo que los pacientes han debido adaptarse a la coyuntura digital, las empresas se han visto obligadas a ofrecer nuevos servicios digitales que cubran las nuevas demandas. Es por ello que actualmente están viviendo un momento de profundo cambio en la forma de relacionarse con los pacientes, en un proceso donde las experiencias que ofrecen las empresas a los usuarios no paran de transformarse y avanzar.

Todos los servicios que ofrecen las empresas de salud se están volviendo más digitales. La atención sanitaria ha pasado de ser puramente presencial a incluir servicios digitales como: telemedicina, *chatbots* o apoyos en el proceso de diagnóstico. Estas mismas herramientas están copando un importante papel en los procesos de seguimiento remoto. Además, las innovaciones permiten que cada vez más procesos de diagnóstico se hagan de manera digital.

A pesar de estos avances, todavía quedan importantes retos para las compañías con el objetivo de ofrecer mejores servicios a los pacientes. Por un lado, es precisa una mayor integración para lograr una experiencia más unificada para todos los pacientes. Uno de los retos de este proceso es conseguir la convivencia de servicios para las distintas generaciones y contextos vitales de manera homogénea y atractiva para todos los usuarios. Por otra parte, para que las empresas puedan crecer e innovar en su oferta digital, es necesaria la adquisición de talento con habilidades específicas para estas nuevas soluciones.





Innovación para ser relevantes

Una clave de esta transformación digital y creación de nuevos servicios pasa por contar procesos de innovación sólidos que permitan adelantarse a las demandas y necesidades de los usuarios. En este sentido, las compañías de salud empiezan a prestar cada vez más atención a la gestión del dato y a la segmentación de sus usuarios. Esta última cada vez está más refinada y busca conocer más detalles de los perfiles de sus pacientes más allá de los tradicionales género, edad y geografía. Contar con una descripción más detallada de características de los pacientes permitirá ajustar mejor los servicios y ofrecer soluciones cada vez más personalizadas.

A su vez, como ha sucedido en otros muchos sectores, las *start-ups* juegan un papel importante en el desarrollo de soluciones innovadoras y las empresas cada vez les prestan más atención. De esta manera, las compañías están adaptando o incluso lanzando iniciativas de colaboración e innovación abierta que les permitan afrontar todos los retos tecnológicos que tienen por delante. Es una cuestión clave para afrontar las nuevas demandas del mercado y mantener su relevancia.



Un nuevo paradigma

La conjunción de un cliente más conectado, una empresa que ofrece cada vez más soluciones digitales y la innovación como eje de la propuesta de valor lleva al sector salud a una transformación de su modelo de servicios sin precedentes. Nada volverá a ser como antes de la pandemia y de los aprendizajes surgidos en los últimos dos años pueden asentarse las bases para el crecimiento y la prosperidad de los años venideros. Para ello, hace falta un impulso de creatividad, innovación y atención constante a las demandas de los usuarios. Un reto apasionante que está modificando por completo el concepto que tenemos del sector salud.



2022

RESUMEN EJECUTIVO



02

RESUMEN EJECUTIVO

1. Paciente

1.1. La pandemia ha reducido la brecha digital entre los distintos tipos de consumidores, lo que ha permitido acelerar los procesos de innovación y digitalización del sector salud

Tras la pandemia, la interacción entre organización y paciente ha cambiado de manera drástica. De hecho, un 60% de las compañías asegura que **más de la mitad de sus clientes** ya utilizan medios digitales. Esta nueva realidad sirve de impulso para que un 80% de las organizaciones ya hayan elaborado novedosas soluciones en estos dos años.

El canal digital adquiere relevancia y los profesionales de la salud también comienzan a trasladar sus conocimientos a través de Internet y redes sociales originando figuras como los **medfluencers** (mezcla de los términos médicos e *influencers*).

La cercanía entre paciente y profesional no se ve resentida. En América Latina la relación estrecha que mantienen ha migrado a **plataformas de mensajería instantánea** que permiten resolver dudas puntuales, evitar desplazamientos y reducir el número de consultas.



1.2. El *journey* del paciente está en proceso de adaptación. La pandemia y la mayor digitalización de usuarios y pacientes obligan a las empresas de salud a agilizar la innovación de sus servicios.

Prevención

A pesar de que las empresas son conscientes de la prioridad de este factor en el medio y largo plazo, tan solo un 36% de las organizaciones ha colocado su atención en la **prevención y la vigilancia epidemiológica**.

En la actualidad, la innovación se centra en reforzar la asistencia para **gestionar elevados niveles de demanda** y la escasa disponibilidad de profesionales de salud. De este modo, mientras el 31% de las redes hospitalarias invierten en prevención, es el 100% de las aseguradoras que afirman estar realizando estos esfuerzos de inversión. Dada la situación actual el sector salud experimenta mayores niveles de inversión en asistencia (altos niveles de demanda) aunque no deja de lado la tendencia hacia la prevención. Simplemente los intereses son diferentes a lo largo de la cadena de valor de la salud.

Diagnóstico

La analítica de datos se alza como una de las vías principales para dar respuesta a este desafío. Así, un 29% de las empresas confirma utilizar este método para realizar mejores diagnósticos. No obstante, se trata de **un ámbito todavía por explorar** y en donde los sistemas de inteligencia artificial se elevan como grandes aliados.

Tratamiento y Seguimiento

Debido a la cercana relación entre paciente y médico en Latinoamérica la fase de tratamiento y seguimiento se reinventa. Tal es la importancia de los eslabones de la cadena que farmacéuticas ya colaboran con *start-ups* para elaborar **mecanismos efectivos de seguimiento** pacientes.

El gran reto que queda por resolver, sin embargo, se encuentra en **la experiencia desagregada que recibe el paciente** al tener que tratar con diversas plataformas. Un problema que también repercute en los **administradores de los negocios de salud**, quienes sufren una gran pérdida de información valiosa que, de manera integrada, podría permitir analizar y explotar datos de manera eficiente.

2. Empresa

2.1. Las compañías de salud no están demandando perfiles con suficiente talento digital y las empresas aún no han conseguido diseñar programas formativos adecuados

Para dar respuesta a la **carencia de talento digital** en las compañías de salud, la puesta en marcha de ciclos y programas formativos por parte de las propias organizaciones es una solución ante la nueva realidad a la que se enfrentan.

Aun así, no se puede decir que sea una prioridad para las empresas. Una de cada tres compañías afirma que **este tipo de iniciativas son opcionales** ya que el objetivo principal de las organizaciones continúa siendo atender a sus pacientes.

2.2. El uso de los datos es el principal síntoma de la incipiente madurez digital en el ecosistema de salud de Latinoamérica

La relevancia de los datos en el sector salud es única. Queda un gran camino por recorrer, ya que a pesar de que **el 36% de las empresas de América Latina ya tiene alguna estrategia de datos en niveles maduros de uso, el 64% afirma estar aún en esas fases iniciales de implementación.**

La aplicación de una estrategia de datos es especialmente relevante en la fase asistencial. Si estos son recogidos y procesados de manera adecuada, están aseguradas la mejora y la eficacia en las decisiones clínicas de los profesionales sanitarios, así como la prevención a nivel epidemiológico.

No obstante, las **diferentes aplicaciones de las metodologías** entre países son notables. Mientras que en Brasil y México un 83% de las organizaciones ya emplea datos en su estrategia, en otros países como Argentina o Chile el porcentaje se reduce hasta el 59%.

Si la lupa se traslada a *start-ups* y empresas asentadas, las diferencias también son visibles. En las primeras, un **14% ya integra en su negocio el uso de datos para sus estrategias**, mientras que en las segundas la cifra cae hasta el 3%.

2.3. Retos internos y externos de las empresas para el uso de datos

La implementación del uso de datos debe superar varias barreras. Los sistemas empleados hasta ahora con **información imprecisa, no actualizada o no integrada** impiden, en gran medida, la transformación de las organizaciones.

Además, el elevado coste que supone recurrir a empresas externas para recabar datos fiables, así como los límites regulatorios de cada país son otras dificultades a tener especialmente en cuenta.

2.4. La interoperabilidad, el gran desafío para la captura del valor que las tecnologías ofrecen en el sector tiene un largo camino por recorrer

Con los datos como agente impulsor, la **interoperabilidad** (la integración entre la atención primaria y hospitalaria junto a laboratorios y de redes de atención, entre los diferentes centros) es otro de los factores que interesa a los participantes del estudio.

Es otro de los importantes desafíos, por lo que el **45% de los encuestados destaca la Historia Clínica Electrónica y la interoperabilidad** como prioridades estratégicas en el corto plazo.

Pero conseguir la armonía entre diferentes actores se abre otro importante reto: la seguridad de la información. En este sentido, tecnologías como **el Blockchain aparecen como aliadas**, aunque el desconocimiento alrededor de esta herramienta dificulta que se desarrollen soluciones adecuadas.

De hecho, tres de cada diez empresas encuestadas afirma no conocer la prioridad que debería poseer la tecnología *BlockChain*, mientras que **un 42% contempla abordar el uso de esta herramienta** en un plazo superior a 2 años.

2.5. Las aplicaciones de *front office* como la principal prioridad de inversión a corto plazo

En el ecosistema de salud en Latinoamérica encuentra en el paciente el eje sobre el que realizar inversiones y desarrollar tecnologías. El resultado es la puesta en marcha de **aplicaciones móviles *user friendly***, herramientas de Telemedicina y *chatbots* de asistencia virtual en el corto plazo.

Tanto es así que el 67% de las empresas encuestadas incluye las aplicaciones móviles como tecnología prioritaria para reforzar del *journey* en las empresas. El porcentaje crece en empresas asentadas hasta el 84%.

La telemedicina es para un 95% de personas encuestadas un elemento a tener en cuenta en la transformación digital.

En lo que respecta a los *chatbots*, el 53% de los participantes respalda su utilidad para dar una respuesta rápida a los usuarios y por su disponibilidad 24/7.

Con todo esto, el **81% de las empresas afirman haber aumentado sus inversiones en *Front Office*** (un 63% corroboran un aumento notable, mientras que un 18% un aumento leve) tanto para construir plataformas, *websites* y aplicaciones móviles como para su mantenimiento si se compara a su visión previa a la pandemia.

Por último, en lo que respecta a la interoperabilidad, aunque para un 43% de los encuestados se presenta como una prioridad, se trata de un tema bidireccional en el que instituciones públicas y sector privado deben colaborar.

3. Innovación

3.1. Las empresas de salud de América Latina aún no consiguen entender al paciente

La segmentación de clientes no es algo propio de las industrias sanitarias, pero en un ámbito como el de la salud cobra especial importancia para **comprender las necesidades del paciente** y adecuar tratamientos y atención a sus características singulares. Tres de cada cuatro empresas utilizan estrategias de segmentación para caracterizar a los pacientes, sin embargo, el **70% utilizan una segmentación clásica por edad y población**, seguida de género por un 64%. El consumo de servicios solo es registrado por el 56% de las compañías y el perfil epidemiológico es valorado por el 40%.

Únicamente un cuarto de las empresas consultadas utiliza métricas cualitativas para diferenciar a los pacientes. No obstante, en los últimos años se está comprobando como las empresas están impulsando esfuerzos para **impulsar estas estrategias desde el negocio** o el servicio de soporte. No obstante, todavía existe cierta resistencia cultural que impide su desarrollo completo. Un dato relevante es que el 82,35% de las empresas han lanzado nuevos productos y servicios que tienden a dar respuesta a nuevas necesidades, especialmente digitales.

3.2. Las *start-ups* se consolidan como las perfectas aliadas para afrontar la nueva normalidad en el sector salud

La colaboración de empresas con *start-ups* se ha acelerado durante la pandemia. Una de cada tres organizaciones afirma estar colaborando con ellas para **el desarrollo de productos y servicios**. Un 48% lo hace a través de la innovación abierta, con retos planteados al ecosistema emprendedor para encontrar soluciones. Otra vía es **la adquisición de compañías por otras más grandes**: un 29% de las empresas opta por esta solución. Finalmente, un 23% de las compañías opta por el desarrollo de colaboración de *joint-ventures*.

3.2. Las *start-ups* como ejemplo perfecto de adaptación. Las empresas de reciente creación han puesto el foco en pivotar sus modelos adaptándose a las presiones del mercado

La pandemia ha impulsado que las *start-ups* se consoliden como actores relevantes gracias a su rápida adaptación y su conocimiento digital. Los nuevos servicios que prestan a clientes se centran en **un 50% a la asistencia de pacientes** y **un 41% en el análisis y diagnóstico**. La inteligencia artificial es considerada como una tendencia de futuro para el 51% de las compañías. La telemedicina, las aplicaciones móviles y los *chatbots* son las principales aplicaciones que impulsan hoy en día.

03

METODOLÓGIA



ÍÁ

03 METODOLOGÍA



Con el fin de diagnosticar y entender cuáles son los **nuevos escenarios de prestación de servicios de salud y de las conexiones con nuevos players de mercado en Latinoamérica**, se ha realizado este estudio. De esta manera, hemos conocido la nueva normalidad que va a vivirse a consecuencia de la pandemia en estos países.

Para el estudio se realizaron tanto encuestas como entrevistas a dos perfiles de compañías: empresas asentadas (aquellas con un modelo de negocio definido, cierta trayectoria e incluso renombre) y start-ups (de nueva creación y que, en ciertos casos, continúan precisando su modelo). Las encuestas se desarrollaron de manera online entre finales de septiembre y finales de noviembre de 2021. Por otro lado,

las entrevistas se realizaron de forma remota conectando con los diferentes países objeto del estudio.

A través de sus contestaciones se midió el **grado de madurez en el desarrollo de los medios digitales en el sector salud** en esta zona geográfica. Para ello, se tuvieron en cuenta cuales eran sus tecnologías prioritarias para la mejora del patient journey, la segmentación entre sus pacientes y/o clientes y la organización del trabajo en torno a ella, entre otras cosas. Este informe ha contado con las respuestas de **70 empresas** asentadas en países como **Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México y Perú**; y, un total de 30 entrevistas.

04

PRINCIPALES HALLAZGOS



04

Paciente

La pandemia ha reducido la brecha digital entre los distintos tipos de consumidores, lo que ha permitido acelerar los procesos de innovación y digitalización del sector salud

La pandemia de coronavirus (COVID-19) se ha convertido en un catalizador de cambios para el sector salud. El distanciamiento social ha obligado a los consumidores a modificar muchos patrones de comportamiento al impedir la asistencia a eventos, obligar a mantener aforos limitados en instalaciones públicas y migrar al teletrabajo de forma masiva. Estas nuevas condiciones han aumentado exponencialmente la actividad digital de los consumidores que, en el sector salud, se han traducido esquemas de atención que limitan al máximo el contacto.

Este cambio se refleja en el hecho de que, en la actualidad, más del 60% de las organizaciones aseguran que más de la mitad de sus clientes usan medios digitales. De hecho, incluso algunos de los consumidores de edad más avanzada han logrado subirse al mundo digital. Esto está teniendo un efecto acelerador en la innovación y digitalización del sector. La crisis sanitaria ha virado las prioridades de la industria hacia la digitalización, tanto de procesos con pacientes como de operativa interna. Sobre esta línea, un 80% de las organizaciones han creado nuevos servicios relacionados con la pandemia y la nueva normalidad consecuente de la misma.

Aunque los pacientes no han cambiado, sí lo ha hecho su forma de interactuar con el sector salud. El paciente mayor, por lo general, cuenta con apoyo de personas más jóvenes para el

seguimiento de los contactos con médicos. Esto trae consigo una gran oportunidad para las empresas de salud. Al igual que en otros sectores, la convivencia de diferentes generaciones puede provocar una gran tensión en las empresas de salud a la hora de innovar y migrar a esquemas de servicio más digitales. Dada esta situación y apoyadas por las presiones de la pandemia, cada vez es más sencillo diseñar y lanzar servicios digitales para toda la base de clientes sin tener que duplicar los canales de servicio. Ahora los canales digitales cobran especial importancia y el apoyo de clientes que ayudan al paciente menos digital está facilitando la migración de todos los implicados al mundo *online*.



Prácticas emergentes:

Una empresa brasileña constata que, desde el inicio de la pandemia, el 100% de sus ventas se realizan mediante canales digitales. Pese a que sus clientes son mayores de 45 años, eso no ha supuesto ningún freno para la organización gracias a su variedad de canales de venta 'user friendly', como WhatsApp.



Por otro lado, los pacientes de grupos de edad más jóvenes están más informados. Cada vez consumen más contenido de salud por internet y las redes sociales han cobrado más peso como canales para encontrar respuestas sobre medicina y cuidado de la salud. Estas plataformas permiten contactar directamente doctores, quienes, a su vez, cada vez son más propensos a generar contenido de interés general. Motivados por educar y acercar el conocimiento de salud a la población, estos doctores, conocidos como **medfluencers** (*influencers* médicos), abren un nuevo paradigma de información y educación a la población que antes no era posible.

Un aspecto específico de Latinoamérica es el estrecho contacto que existe entre paciente y médico. En comparación con otras regiones, las culturas latinoamericanas tienden a crear relaciones más cercanas entre ambos. Gracias a ello, la migración digital, lejos de alejar al paciente, ha conseguido que su relación con el profesional sanitario sea más estrecha, ubicua y atemporal que nunca. Una vez iniciada, doctores y pacientes mantienen contacto constante, principalmente mediante plataformas de mensajería instantánea.

Por último, si bien es cierto que estas plataformas ayudan a resolver dudas puntuales de manera remota, evitando desplazamientos innecesarios y reduciendo la congestión de las consultas, también presentan inconvenientes sobre privacidad y seguridad de la información sanitaria de los pacientes.



Prácticas emergentes:

Una empresa mexicana que ofrece servicios de comunicación a distancia entre médicos y pacientes cuenta con un resguardo de información para afrontar los riesgos relacionados con la privacidad y seguridad de los datos.

El *journey* del paciente está en proceso de adaptación. La pandemia y la mayor digitalización de usuarios y pacientes obligan a las empresas de salud a agilizar la innovación de sus servicios.

Las empresas de salud se han encontrado con una doble presión. Por un lado, las altas tasas de ocupación hospitalaria han saturado el sistema sanitario. Por otro, la demanda de servicios en remoto se ha incrementado de forma notable. Esto ha impactado en los diferentes puntos del *journey* de los pacientes aumentando la disponibilidad digital de distintos servicios:

Prevención

La medicina está adoptando un nuevo enfoque a nivel mundial. Aunque históricamente se ha enfocado en atender los síntomas, las empresas estudiadas apuntan que el desarrollo de servicios de prevención deberá volverse prioritario a medio y largo plazo.

Los pacientes cada vez más informados, la normalización de tratamientos, la incentivación de la adherencia y la consecución regular de pruebas preventivas de diferente índole, entre otros factores, cobran especial importancia para fomentar la prevención sobre la atención. Sin embargo, todavía queda mucho camino para que la prevención se convierta en una prioridad para el negocio de la salud. De toda la muestra obtenida, solo un 36% de las empresas de salud dedica esfuerzos de innovación a prevención y vigilancia epidemiológica.

No obstante, la rapidez de los eventos de los últimos dos años las ha obligado a centrar sus esfuerzos en las fases del *journey* centradas en la asistencia del paciente y en mejorar sus procesos internos para soportar altos niveles de demanda. Un 55% de los encuestados afirma que sus esfuerzos de innovación se han dirigido principalmente a mejorar la asistencia, en primer lugar, para dar una atención más sencilla y rápida y, en segundo, para afrontar sus desafíos internos. Entre estos retos, los encuestados destacan la gestión de elevados niveles de demanda y la limitada disponibilidad de profesionales de salud.

Dentro de la industria, las aseguradoras se alzan como las empresas más interesadas en invertir en prevención, pues todas ellas afirman estar financiando esfuerzos de este tipo, frente a solo el 31% de las redes hospitalarias encuestadas. Esto puede significar un mayor esfuerzo financiero en asistencia por la situación actual (altos niveles de demanda), así como un interés diferente al de las aseguradoras. Para los hospitales sería más importante preservar las garantías de la marca para mantener su relevancia en el ecosistema.



Prácticas emergentes:

Una empresa mexicana de alimentación complementaria a la salud, se ha posicionado como una de las pioneras en la comercialización y distribución de alimentos preventivos para la salud. Su modelo de negocio se basa en identificar las principales variables de la salud de sus pacientes y ofrecerles productos personalizados y adaptados a sus necesidades.



Diagnóstico

Las etapas de diagnóstico se vuelven más desafiantes con el distanciamiento social. Si obviamos este hecho, el principal reto compartido por los participantes del estudio reside en agilizar el diagnóstico. Aunque hay varios enfoques para intentar solucionarlo, todavía están lejos de ser realidad. Cada vez hay más empresas de salud que utilizan la analítica de datos para emitir un mejor diagnóstico. De hecho, un 29% de las empresas encuestadas afirma utilizar analítica de datos para mejores diagnósticos.

Sin embargo, la mayoría de entrevistados sienten que queda mucho camino por recorrer hasta que podamos diseñar sistemas que

aprendan por sí solos y emitan diagnósticos efectivos y eficientes. La inteligencia artificial (IA) se menciona en gran cantidad de casos, pero los retos a la gestión, la interoperabilidad y análisis de los datos disponibles limitan la capacidad de nutrir estos sistemas con más información para refinar su aprendizaje.

Se prevé que la IA llegará a tener un peso importante en el diagnóstico y ya hay gran cantidad de empresas en el ecosistema que están apostando por ella, a pesar de todos los retos que tiene por delante.

Tratamiento y Seguimiento

Gracias a la cercanía entre doctor y paciente característica de Latinoamérica y a la irrupción de la pandemia, el sector salud de la región está dominado por las relaciones de confianza en las que el horario y la ubicación han dejado de importar.

Sin embargo, en las fases de tratamiento y seguimiento reside uno de los mayores retos de la salud en Latinoamérica: la adherencia a los tratamientos. La transición digital podría ayudar a encontrar la manera de afrontar este desafío, que ya es uno de los mayores retos de la historia reciente para potenciar el negocio en todos los puntos de la cadena de valor. Dada la importancia de la adherencia a los tratamientos, cada vez hay más ejemplos de grandes farmacéuticas que empiezan a colaborar con *start-ups* especializadas en optimizar el seguimiento de pacientes.



Prácticas emergentes:

Un laboratorio chileno de exámenes a domicilio cuenta con un algoritmo que envía recordatorios para la adherencia de los tratamientos y recomendaciones de exámenes clínicos de acuerdo con el diagnóstico de sus pacientes. Además, mediante inteligencia artificial, su plataforma realiza recomendaciones de alimentación y ejercicio físico personalizadas.

Ejemplos como este indican que la innovación está cada vez más presente en los diferentes puntos del *journey* de los usuarios. Sin embargo, estos avances resultan inconexos tanto para los pacientes como para los doctores y administradores. Los diferentes *jobs to be done* (metodología de tareas a realizar) a lo largo del *journey* ocurren en plataformas y medios diferentes, algo que impacta en todos los tipos de usuario.

Para el paciente, esto da lugar a una experiencia desintegrada y, en muchos casos, compleja. También obliga a los doctores a trabajar con múltiples plataformas y soluciones inconexas. Y, por el lado de los administradores de los negocios de salud, supone una pérdida de información y un gran coste de oportunidad

relacionado con la inteligencia que se podría generar con la integración de datos, ya sea para la atención a un paciente concreto o para aprovechar los aprendizajes con nuevos pacientes. Al trabajar con infraestructuras tecnológicas legadas, parches y diversidad de aplicaciones cuyos datos no se integran, los actores del ecosistema no son capaces de compartir y analizar sus datos para explotarlos eficiente y adecuadamente.

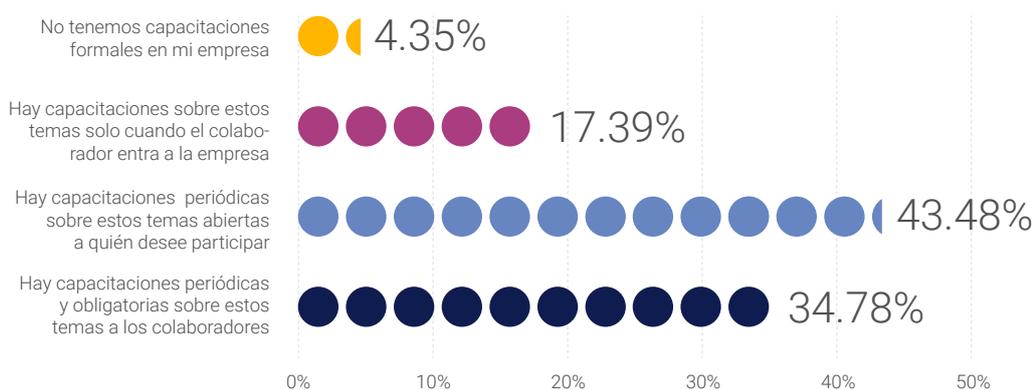
Empresa

Las compañías de salud no están demandando perfiles con suficiente talento digital y las empresas aún no han conseguido diseñar programas formativos adecuados

La digitalización que el sector salud ha experimentado en los últimos años ha demandado un tipo de conocimiento que aún no estaba disponible en las organizaciones, pero la situación está cambiando. Las búsquedas de talento cada vez se centran más en habilidades relacionadas, como metodologías ágiles, tecnologías concretas y disciplinas *customer experience*. Además, las organizaciones han empezado a crear sus propios programas formativos para este nuevo contexto digital como forma de mitigar su déficit de capacidades internas. De esta manera, están desarrollando las habilidades necesarias para responder a un contexto donde prima el distanciamiento social: **un 66% de las empresas encuestadas afirman haber desarrollado programas de entrenamiento y formación para el entorno digital y el enfoque centrado en el cliente.**



> Las formaciones como forma de preparación al entorno digital



Sin embargo, una de cada tres compañías encuestadas afirma que estos programas son opcionales, lo que indicaría que sus prioridades de digitalización todavía no se centran en los colaboradores. Esto podría entenderse como un efecto natural, dado que la prioridad para empresas y profesionales de la salud sigue siendo atender sus pacientes. Lamentablemente, este fenómeno puede convertirse en un freno para la transformación digital de las organizaciones de salud.

Muchas de estas empresas están enfocándose más en la digitalización de sus operaciones internas que en incorporar competencias digitales: algunas organizaciones afirman que sus entrenamientos digitales se centran en el paquete Office, por ejemplo. Otras ofrecen formaciones básicas sobre procesos y sistemas internos cuando llegan nuevos trabajadores a la compañía. Pero, aunque estos conocimientos son muy relevantes a nivel de operaciones, no generan mejoras en la adquisición de habilidades más transformacionales, como los métodos centrados en el cliente (*design thinking*), los marcos de trabajo ágiles o incluso los modelos de atención de la salud basada en el valor, los cuales aportan habilidades más adecuadas para el nuevo entorno emergente.

Las empresas de mayor tamaño tienen más capacidad para entrenar las habilidades adecuadas de forma interna. **Se ha encontrado cierta relación entre las estructuras de Recursos Humanos y el foco estratégico en innovación, concretamente, con el desarrollo de programas que fomentan el enfoque en el cliente.** Por lo general, los departamentos de talento robustos se asocian con un mejor diseño de programas de transformación cultural. Y sucede lo mismo con las empresas que han convertido la innovación en una prioridad estratégica. En estos casos, igual que en otros sectores, la apuesta por el desarrollo del talento interno es uno de los pilares de la transformación, y el sector de la salud no es una excepción. Sin embargo, más allá del reto de diseñar formaciones adecuadas está el de hacerlas llegar a los colaboradores para que absorban y apliquen el nuevo conocimiento.



Prácticas emergentes:

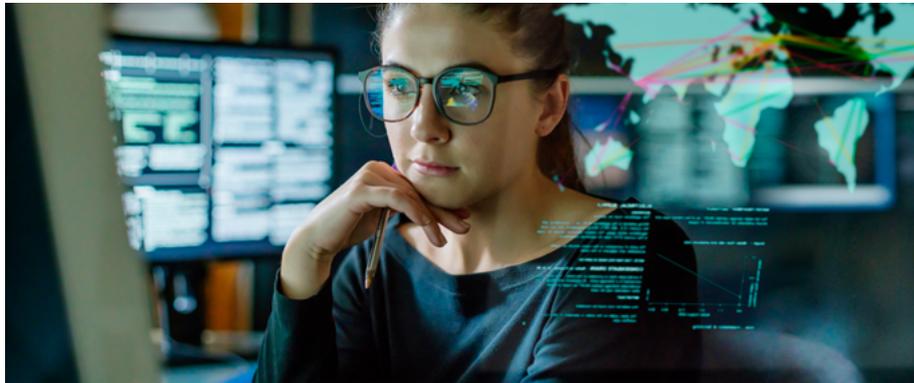
Un gran hospital brasileño ofrece formaciones en temáticas digitales y del estado del sector salud para todos sus empleados. Las temáticas incluyen la experiencia del cliente, las metodologías ágiles y el 'design thinking'. Gracias a ellos, colaboradores ajenos a las áreas de innovación, estrategia y tecnología se vuelven capaces de pensar soluciones útiles para su día a día y al de sus pacientes. Gracias a esta práctica, los enfermeros de esta red hospitalaria idearon una solución de 'chatbot' para pacientes de oncología. Gracias a su uso, la herramienta está logrando mejorar la experiencia de estos pacientes y podría ser comercializada a otros hospitales.



Prácticas emergentes:

Una organización de salud brasileña creó una Universidad Corporativa con programas de capacitación: Design Academy y Technology Academy. Ambos se ofrecen a los empleados que quieren hacer una transición de carrera y a los que quieren aumentar su conocimiento en estos temas.

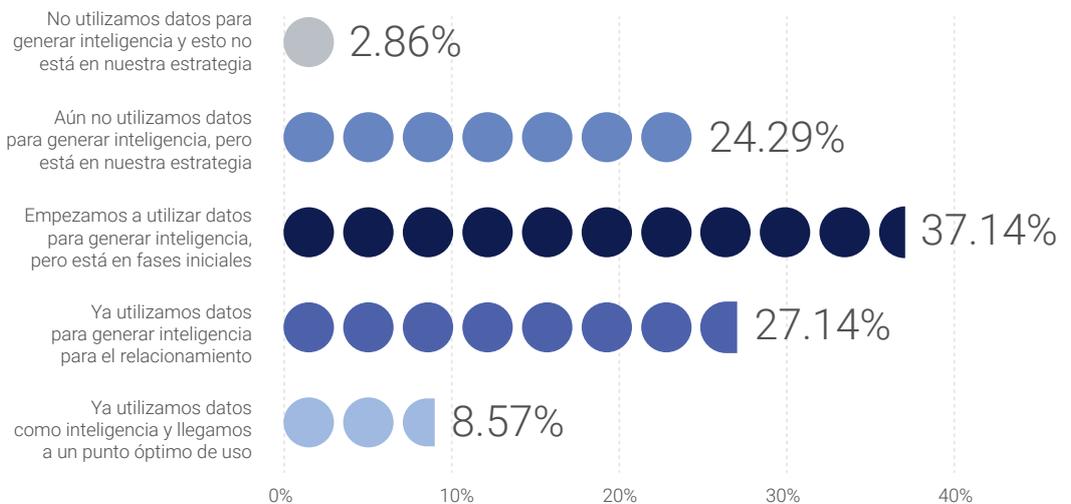
El uso de los datos es el principal síntoma de la incipiente madurez digital en el ecosistema de salud de Latinoamérica



“Los datos son la alquimia actual”

La relevancia de los datos en el sector salud es única. Queda un gran camino por recorrer, ya que a pesar de que **el 36% de las empresas de América Latina ya tiene alguna estrategia de datos en niveles maduros de uso, el 64% afirma estar aún en esas fases iniciales de implementación.**

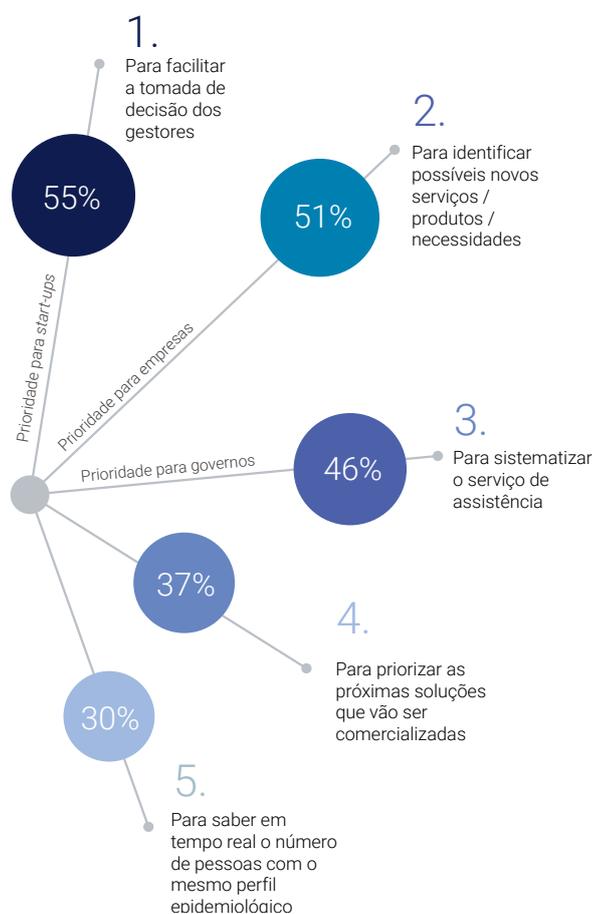
> **Nivel de desarrollo del uso de datos en Latinoamérica**



Además, hay una diferencia de madurez considerable a nivel geográfico entre los países de Latinoamérica. **Un 83% de las empresas de Brasil y México ya utiliza datos en su estrategia mientras que la cifra en el resto de los países (Argentina, Chile, Colombia, Perú y otros) desciende hasta el 59%.**

En segundo lugar, la diferencia en el nivel de madurez del uso de datos entre empresas asentadas y *start-ups* también muestra disparidades. **Un 14% de las *start-ups* llegaron a un punto óptimo de uso de los datos incorporándolo como inteligencia en sus estrategias de negocio, una cifra que desciende hasta el 3% para las empresas asentadas.**

> Líneas de actuación de los datos en las empresas de salud de América Latina



Aunque las razones para apostar por una estrategia basada en datos son diversas, un **55% de los encuestados coincide en usar los datos para apoyar la toma de decisiones de los gestores (tanto a nivel organizativo como asistencial).**

En el marco asistencial, su correcta recopilación, procesamiento y análisis permite conseguir diagnósticos más precisos y seguros. De esta manera, aumenta la eficiencia tanto de las decisiones clínicas de los profesionales sanitarios como de la prevención a nivel

epidemiológico y el tratamiento de los pacientes. Además, cabe mencionar que estos datos son esenciales para el desarrollo de estrategias y servicios de prevención.

Por otro lado, y en el marco de la organización clínica, el uso de los datos mejora la gestión y ubicación de los activos del centro sanitario. Además, favorece el alcance de la información de la demanda, la prestación de servicios, y mejora la toma de decisiones de los órganos gestores competentes.

La segunda razón principal para apostar por los datos reside en su capacidad de identificar nuevos servicios, productos y necesidades.

A nivel cualitativo, los entrevistados señalan que, para identificar nuevos servicios, analizan cuestiones como el perfil sociodemográfico y epidemiológico de la población, productos específicos y *benchmarking*, tendencias en la prevención de enfermedades y tratamiento, etcétera.

Aunque a nivel general la identificación de nuevos productos y servicios se posiciona en segundo puesto, adquiere una relevancia especial para las empresas asentadas, que identifican esta capacidad como prioritaria en el 61% de los casos, debido a su necesidad de reinventarse e innovar para seguir creciendo.

La tercera vía de actuación para apostar por los datos, destacada por el 47% de los encuestados, reside en la sistematización del servicio de asistencia, que permite mejorar aspectos como el *journey* del paciente y la organización interna de las instituciones.

Por el lado del paciente, los datos permiten ofrecer una evaluación más precisa y personalizada, ya que todos los integrantes de los equipos médicos multidisciplinares podrían llegar a valorar individualmente cada caso, por lo que también mejora la calidad de la atención.

Por el lado de la gestión hospitalaria e institucional de la salud pública, la sistematización del servicio de asistencia se ha introducido en diferentes países con el registro electrónico de los pacientes. Como era de esperar, esta línea de actuación destaca como principal prioridad del sector público, ya que les permite guardar y ordenar de forma eficiente los registros y, en consecuencia, optimizar sus recursos, desde la prevención hasta la reducción en el tiempo de permanencia de los pacientes en los hospitales.



Retos internos y externos de las empresas para el uso de datos

El primer desafío del uso de datos es la tecnología presente en las empresas. Los sistemas legados, con información desactualizada o no unificada son una gran barrera para la transformación de las empresas. Dada su complejidad de conexión y estandarización, no hay certeza de que los datos sean correctos o estén debidamente almacenados, lo que impide evitar duplicidades.

Los múltiples sistemas disponibles suelen presentar parches en un intento de actualizar las tecnologías de la empresa. Además, contienen fuentes de información diferentes con datos desintegrados, generalmente discordantes, lo que provoca la ausencia de única fuente auténtica. Por otro lado, la arquitectura de estos sistemas no permite usar funciones de microservicios, lo que dificulta el acceso, tratamiento y análisis de los datos y limita la actualización tecnológica de la compañía.

Existen ciertos límites ante la necesidad de democratizar los datos a los empleados de la salud, tales como: la comprensión de su utilidad según el área de trabajo dentro de la organización, o la capacidad de visualización debido a una falta en el procesado de datos.

En segundo lugar, el uso de datos externos supone riesgos derivados de la dificultad de confiar en ellos. Los entrevistados señalan que los datos oficiales de los gobiernos, que servirían para el entendimiento y posicionamiento de mercado y entendimiento de perfil poblacional, no siempre están actualizados y se limitan a indicadores inadecuados para las necesidades de las organizaciones.



Como alternativa a los datos gubernamentales, las empresas buscan fuentes alternativas como asociaciones, cooperativas y organizaciones de salud, que suelen estar más actualizados. Sin embargo, también tienen una dimensión más local y utilizan indicadores propios. Esto obliga a las compañías a recurrir a empresas investigación de mercados, lo que supone un aumento en los costes.

Finalmente, el tercer desafío en el uso de los datos es la propia legislación de cada país, desde las reglamentaciones relacionadas con sus leyes de protección de datos hasta las obligaciones en el reporte de estos datos al gobierno.

Esta necesidad de apertura por parte de las organizaciones causa una presión general a los gobiernos y una tensión entre los sectores privado y público, los cuales acaban organizándose en función de las tendencias y las necesidades de reglamentación de los países.

La interoperabilidad, el gran desafío para la captura del valor que las tecnologías ofrecen en el sector tiene un largo camino por recorrer



A pesar de los retos comentados anteriormente, la buena gestión del dato debe ser la palanca que consolide el salto al mundo digital del sector. No obstante, se contempla esta situación como un reto factible para las compañías, con la particularidad de que cada una deberá encontrar las soluciones que mejor se adapten a su realidad. Sin embargo, un tema que sí concierne de manera similar a la mayoría de los participantes del estudio es la interoperabilidad entre servicios. Es decir, la integración entre distintos niveles de atención (primaria y especializada), servicios (laboratorios y hospitales/clínicas) y centros de una misma red hospitalaria.

La interoperabilidad es un desafío recurrente en la región durante los últimos años. En 2018, el Banco Interamericano de Desarrollo lo enmarcaba como una importante oportunidad para mejorar la accesibilidad de la medicina en el sector salud, facilitar la experiencia de cliente

y fomentar el acceso a conocimiento entre empresas. No es de extrañar que cerca del 45% de los encuestados destaquen la Historia Clínica Electrónica Unificada y la interoperabilidad como prioridades estratégicas en el corto plazo.

Más allá de los porcentajes, las entrevistas del estudio han logrado ofrecer una perspectiva cualitativa que ayuda a comprender los matices y ofrecer una perspectiva más amplia. Un elemento destacado es la tensión que se produce con la disyuntiva entre proteger el dato o compartirlo para fomentar la búsqueda de soluciones con otros actores del sistema. Dado que en la región latinoamericana predomina el servicio privado de salud, las empresas se debaten entre guardar el dato para no regalar conocimiento o fomentar su circulación y la participación con otras empresas (en ocasiones competidoras) para ofrecer servicios con valor añadido tanto para pacientes como para profesionales.

Esta tensión es inevitable debido al enorme activo que representan los datos para las empresas. Por ello, es vital la mediación de los diferentes gobiernos de la región para establecer las condiciones de la apertura de los datos de forma viable y segura para negocios y usuarios.

Por el momento, mientras *el journey* de los pacientes esté desintegrado en diferentes aplicaciones y los profesionales de la salud cuenten con múltiples sistemas, la interoperabilidad seguirá siendo una visión a largo plazo. Además de la complejidad del reto, una de las mayores preocupaciones de la interoperabilidad para el

sector salud está relacionada con la seguridad de la información. Para solucionarlo, tecnologías como *Blockchain* se posicionan como un potente aliado. Sin embargo, todavía existen muchos desafíos para que *Blockchain* penetre en los planes estratégicos del tejido empresarial del sector salud. Como ocurre en otros sectores, el desconocimiento de *Blockchain* complica el diseño de soluciones adecuadas. Tres de cada diez empresas encuestadas apuntan que no tienen claro la prioridad que debería tener esta tecnología mientras que el 42% afirma que lo abordarán en el largo plazo (más de 2 años).



Prácticas emergentes:

Una red hospitalaria chilena se ha posicionado como una de las pioneras en unificar las plataformas y herramientas con el fin de ofrecer una experiencia unificada a los pacientes de diferentes clínicas. De esta manera, refuerzan el reto de aunar los sistemas de todas las clínicas, haciendo uso de analítica avanzada como 'machine learning' para la mejora del servicio.



Prácticas emergentes:

Una clínica situada en la capital chilena puso en contexto la situación que vive el país en cuanto a los datos y la interoperabilidad. Debido a las leyes de protección de datos en el país, es la Administración quien facilita los accesos a los registros únicamente a aquellas personas autorizadas. Hoy en día no existe la homogenización de datos entre organizaciones privadas ni entre estas y la Administración. Esto se debe a la reticencia de las redes privadas de salud de compartir sus datos por dos razones principales: para evitar que los médicos trasladen a sus pacientes a una clínica diferente o que los pacientes trasladen su propio expediente a otra entidad.

Las aplicaciones de *front office* como la principal prioridad de inversión a corto plazo

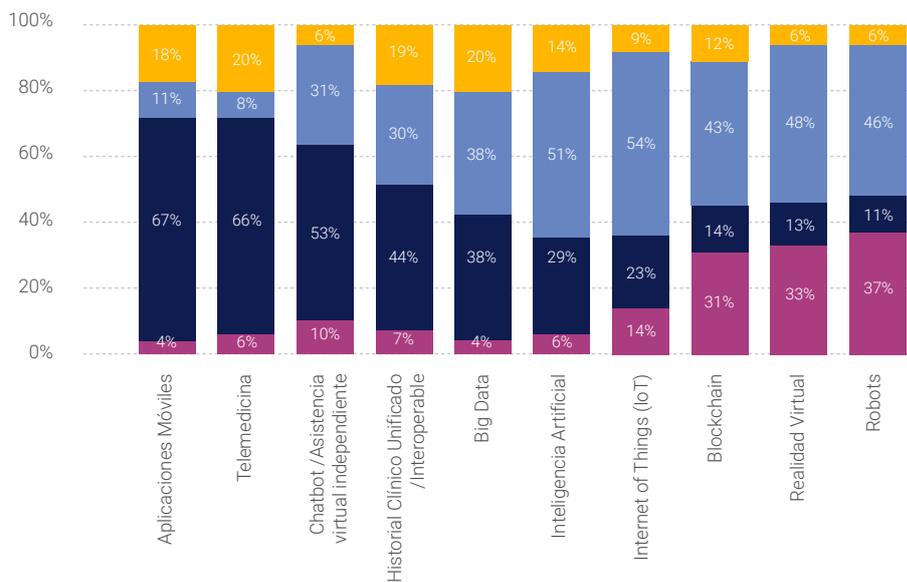
A escala sectorial, el ecosistema de salud en Latinoamérica tiene claras las prioridades de inversión y desarrollo de tecnologías, pero es la centralidad del paciente la que se establece como el objetivo principal.

A escala tecnológica, las empresas han centrado sus esfuerzos en el desarrollo de aplicaciones móviles *user friendly*, herramientas de Telemedicina y *chatbots* de asistencia virtual independiente a corto plazo.



> Las tecnologías prioritarias para la mejora del Journey

● No lo tengo claro ● Corto plazo (1-2 años) ● Medio-largo plazo (2+ años) ● Ambas opciones

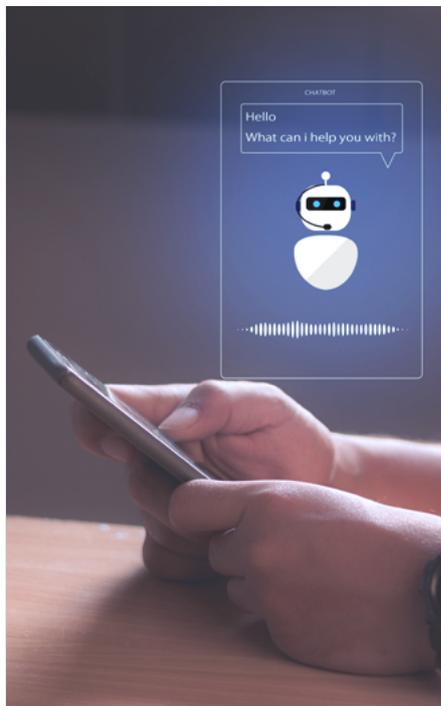


Además, esta prioridad no se reduce al sector salud y es una tendencia que ya se registró en el estudio **El viaje hacia la organización híbrida**, desarrollado por **NTT DATA** y **MIT Technology Review en español** en 2021, en el que ya se destacó la relevancia del foco en el cliente y en el autoservicio para la estrategia de automatización de las empresas latinoamericanas. Este sector también remarca la necesidad de man-

tener una presencia digital que ofrezca al cliente una atención 24/7. Asimismo, existe cierta urgencia en transformar las comunicaciones del sector ya que necesita ofrecer inmediatez con canales de comunicación diversos, accesibles a todos los estratos de población y que acorten tiempos de respuestas y mejoren la resolución de consultas.

En este proceso las **aplicaciones móviles** se observan como **tecnología prioritaria** en el corto plazo para la mejora del *journey* en las empresas del sector salud en Latinoamérica tal y como señala el 67% de las empresas participantes. Este hecho se intensifica en la muestra de empresas asentadas, escalando hasta un 84% en este segmento. Esto se debe a la gran cantidad de clientes a los que atienden, ya que una correcta ejecución de tecnología hace el servicio más accesible. Este canal ha impulsado la llegada de los pacientes más mayores al mundo digital, ya que les resulta más amigable que un *chatbot*, la telemedicina o la realidad virtual.

En segundo lugar, se encuentra la **telemedicina**, destacada en el corto plazo como una tecnología prioritaria por el 65% de los encuestados. Asimismo, el 95% de las personas entrevistadas mencionaron la telemedicina como un elemento a considerar en la transformación digital.



Como tercera tecnología prioritaria a corto plazo se destacan los **chatbots**. Según el 53% de las empresas encuestadas este tipo de herramientas son la mejor solución para acercarse al autoservicio y la disponibilidad 24/7. Además, la crisis sanitaria ha reivindicado su papel ya que fue un gran aliado durante el impacto más duro de la COVID-19. No obstante, para muchas empresas los chatbots no encajan por las características de su negocio (el coste es muy alto y tiene pocas consultas, pero muy personalizadas). Otro inconveniente es que el segmento de población al que se dirige puede no estar familiarizado con esta tecnología y su fiabilidad.



Por otro lado, las empresas latinoamericanas colocan en el largo plazo a la **Inteligencia Artificial** como tecnología prioritaria para la mejora del *journey* del paciente. Se debe a que consideran que a esta tecnología le quedan aún algunos años de desarrollo para ser capaz de otorgar beneficios tangibles a los pacientes. Como sucede en otras innovaciones, las *start-ups* remarcan su interés cortoplacista en esta tecnología. Esto se debe a que muchas *start-ups* utilizan funcionalidades de la IA como *machine learning*, Procesamiento de Lenguaje Natural (NLP) y Procesamiento de Imagen Asistido por Computador para el cuidado y la prevención de la salud. Gracias a estos procesos, son capaces de otorgar diagnósticos más exactos, prevenir enfermedades, automatizar procesos repetitivos o crear asistentes virtuales que permitan mejorar la experiencia del paciente.

Por el **lado de la inversión**, también se remarca la prioridad de las empresas latinoamericanas en la tecnología orientada al cliente (*Front*

Office). Tanto es así que el 81% de las empresas han aumentado sus inversiones en *Front Office* (un 63% remarcan un aumento notable y un 18% un aumento leve), construcción y mantenimiento de plataformas, aplicaciones móviles o *websites*, en comparación con su visión previa a la pandemia. Paralelamente, se ha producido una disminución notable sobre el mantenimiento de infraestructuras físicas y ciertas tecnologías clínicas.

Por último, la interoperabilidad se presenta en un 43% como una prioridad tecnológica a corto plazo. No obstante, por muy interesante que pueda parecer para algunas empresas, este es un tema bidireccional que no puede ocurrir de manera unilateral. Observamos que para el desarrollo de esta tecnología es necesario impulsar la colaboración público-privada, que actualmente se ve frenada por intereses económicos a la hora de compartir ciertos datos.

Innovación

Las empresas de salud de América Latina aún no consiguen entender al paciente

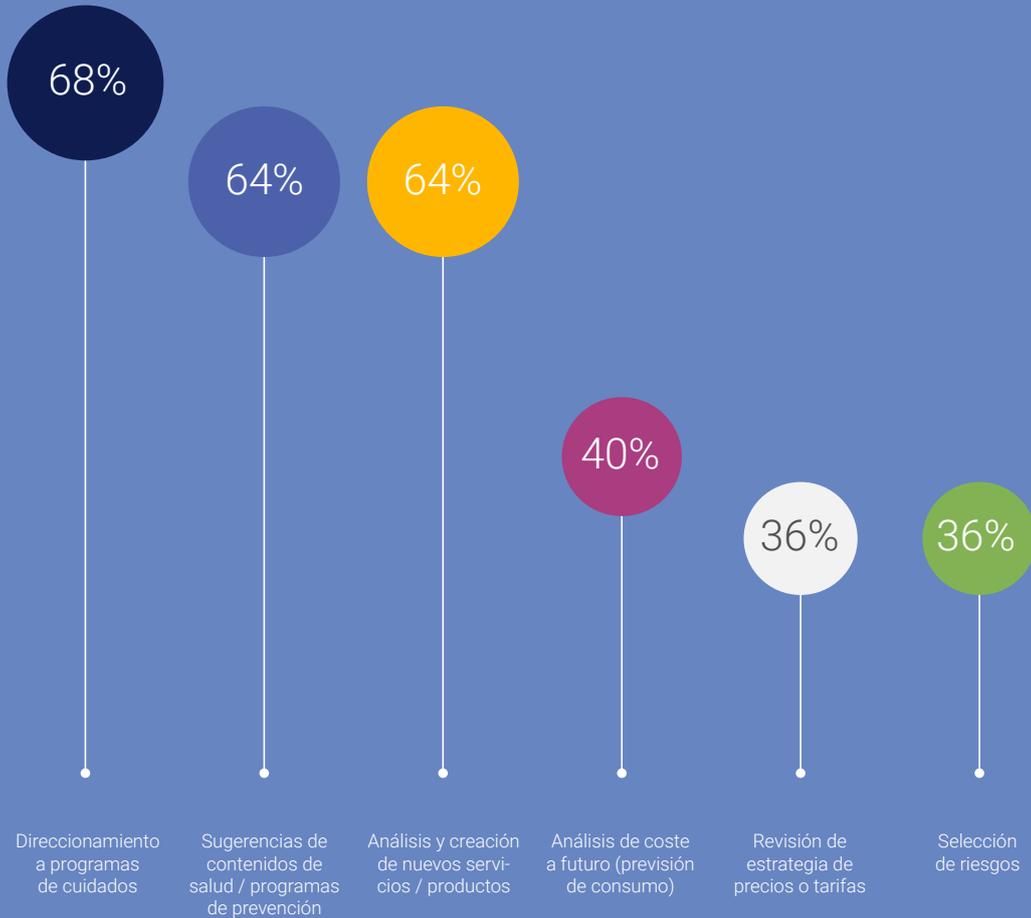
La segmentación de clientes también ha llegado al sector salud. Tres de cada cuatro empresas asentadas utilizan estrategias de este tipo para separar a sus consumidores en función de rasgos básicos y generales. El valor de la segmentación pasa por un conocimiento de las características de los clientes que puedan afectar a su consumo. Se trata de una segmentación tradicional, preferentemente la realizada por edad y población, elaborada por un 70% de las empresas. Le siguen la diferenciación por género (64%), el 56% por consumo de servicios y un 40% por perfil epidemiológico. Este hecho indica que estas empresas aún conservan enfoques de cliente superficiales por lo que estrategias de cliente en el centro siguen siendo un reto.



Tres de cada cuatro empresas asentadas utilizan estrategias de segmentación de clientes tradicionales.

En lo que respecta al uso de estas segmentaciones de clientes, un 68% de los encuestados afirma utilizarlo encuadrado en programas de cuidados y un 64% para programas de prevención. Esto hace pensar que la segmentación ayuda a las empresas a hacer sugerencias de contenidos de salud para realizar un seguimiento favorable de las patologías de cada paciente, así como una correcta prevención de diagnósticos futuros.

> Formas de utilización de la segmentación tradicional de clientes



Prácticas emergentes:

Una empresa mexicana de alimentación complementaria a la salud se ha posicionado como pionera entre el resto de sus competidores gracias a la segmentación cualitativa que realizan con el fin de enfocar su producto a sus clientes de la mejor manera posible. Por ejemplo, realizan una aproximación hacia sus consumidores en función del estilo de vida del cliente (trabajo, deporte, viajes...) o el lugar en el que residen (clima, temperatura, indumentaria...). Por ello, consideran que venden una experiencia completa.



Sin embargo, únicamente una de cada cuatro empresas utiliza métricas más cualitativas para clasificar a sus clientes más allá de la segmentación tradicional. Esto hace pensar que las empresas del sector salud en América Latina están en un estado de madurez inicial en cuanto a la forma de analizar los comportamientos de sus clientes. Un claro ejemplo de estas características serían las motivaciones de los clientes: si se sienten atraídos por promociones, demandan una actualización constante del catálogo de productos o reclaman un contacto directo con la atención al cliente. Otro ejemplo sería la experiencia: si se les ofrecen filtros de búsqueda online sofisticados. Por último, una muestra clave de este tipo de características sería un filtro por necesidades: si tienen la necesidad de contar con diferentes medios de pago o requieren flexibilidad en las entregas.

Si bien las empresas latinoamericanas de salud aún no consiguen entender las necesidades del paciente mediante métodos más profundos que la segmentación, sí realizan diversos esfuerzos,

tanto desde los equipos de soporte como expertos de negocio. En los últimos años se ha experimentado un incremento en iniciativas de acercamiento a usuarios del sector salud tanto con pacientes como con profesionales. El factor limitante puede entenderse como la resistencia cultural que aún existe ante la incorporación de nuevos métodos de conocimiento del cliente.

De hecho, un punto donde los encuestados han tenido un área de mejora común ha sido en la cultura de la organización. Desde una perspectiva cualitativa, esta es una preocupación transversal a todos los segmentos, especialmente tras analizar las empresas asentadas. Esta cultura se focaliza en el desarrollo del conjunto de formas de actuar, de sentir y de pensar compartidas por los miembros de la organización. Su correcta implementación ayuda a concienciar a los diferentes compañeros a estar alineados en una misma dirección: en este caso, estar centrados en el cliente y sus necesidades. La cultura actúa como catalizador de una transformación que ya es necesaria.



Por otro lado, se observa que la operativa interna de las empresas encuestadas no está adaptada en todas las áreas de la empresa para conocer de cerca al cliente. Esto determina otro factor limitante a la hora de transformar la compañía: es más complejo poner al cliente en el centro de los diseños de nuevos procesos, estructuras, incluso nuevos productos o servicios si no se le conoce. Sin embargo, tras la pandemia, un 82,35% de las empresas ha creado nuevos servicios, normalmente tendiendo a lo digital como una respuesta obligada a los acelerados cambios en el comportamiento del consumidor y al no poder tratar a sus pacientes de forma física. Además, más del 65% de las empresas encuestadas ha emprendido iniciativas de reorganización de su operativa interna para hacer sus procesos más digitales y eficientes. Entre otros cambios las empresas han apostado por la automatización de procesos o la gestión optimizada de administración de proyectos y de horarios de los empleados.



Prácticas emergentes:

Una aseguradora argentina, dedicada a trabajar únicamente con empresas, ha realizado una reestructuración cultural completa tras la pandemia, creando una visión corporativa unificada de toda la organización. Por ende, la forma en la que se centraban en el cliente hasta el momento ha cambiado, a tal punto que su máxima prioridad se centró en lograr la autogestión de los clientes y su autonomía.

Con relación a los procesos internos que han reorganizado los responsables de la salud en Latinoamérica, un 68% han desarrollado programas de entrenamiento y formación para sus colaboradores. Entre ellos se detallan cursos de formación electrónicos, reuniones y campañas informativas. Por el contrario, en general no han incorporado programas que fomenten cambios en los comportamientos de los colaboradores.

Reorganización de la operación interna mediante herramientas de trabajo colaborativas

En la “nueva normalidad” se han creado más de un 80% de nuevos servicios



Prácticas emergentes:

Generalmente las empresas analizadas en el sector salud cuentan con ciertos factores limitantes específicos a la hora de entender a sus clientes (pacientes o profesionales de la salud) ya sea por legislación o aspectos estructurales o culturales de la organización. Sin embargo, una red hospitalaria brasileña posee una gran claridad sobre el enfoque estratégico que quiere darle a su empresa en este contexto. Han creado un área enfocada en el diseño estratégico con más de 100 designers enfocados a entender el journey del paciente y de los médicos, con el fin de analizar sus perfiles y poder mejorar el servicio ofrecido por la empresa.



Prácticas emergentes:

Una empresa argentina dedicada al análisis del ADN que da servicio a empresas farmacéuticas, laboratorios y empresas, relata que su mayor objetivo de segmentación es conocer de forma cualitativa el conocimiento previo que tienen sus clientes sobre los servicios que ofrecen. Su propósito es poder ofrecer una estrategia de servicio personalizado desde el primer contacto con ellos. Un ejemplo sería mediante la creación de anuncios dirigidos únicamente a su público objetivo.

Las *start-ups* se consolidan como las perfectas aliadas para afrontar la nueva normalidad en el sector salud

Si bien es cierto que el ecosistema latinoamericano de pequeñas y medianas empresas ha tenido un gran potencial en los últimos 10 años, la pandemia ha impulsado un incremento de los emprendimientos digitales con gran potencial de crecimiento en la región. Una de cada tres empresas asentadas cuenta ya con colaboraciones con *start-ups*, siendo Brasil la región que más ha desarrollado esta modalidad, ya que la mitad de los encuestados afirman colaborar con estas. Sin embargo, la forma de colaboración varía en función de sus necesidades.

Un 48% se decanta por colaboraciones mediante innovación abierta a través de la apertura de retos al exterior para buscar soluciones disruptivas. Por ello, los proyectos pueden originarse dentro y fuera de la empresa y pueden incorporarse tanto al principio como en fases intermedias del proceso de innovación. Así, alcanzan el mercado a través de la misma compañía o a través de otras empresas (licencia de patentes, transferencia de tecnología, etc.). Esta es la alternativa por la que más de dos de cada tres instituciones chilenas se han decantado. Sin embargo, el mercado mexicano se sitúa por debajo de la media, siendo solo una de cada tres empresas las que apuestan por esta modalidad.



Por otro lado, otra forma de colaboración es mediante la adquisición. Casi el 29% de las empresas encuestadas ha optado por esta vía para integrar la innovación de forma inorgánica. Para ello, se recomienda haber trabajado con anterioridad con la *start-up* mediante un proceso de *outsourcing*. Esta es la alternativa por la que una de cada tres empresas chilenas y mexicanas se ha decantado. Sin embargo, ninguna de las empresas argentinas analizadas se ha decantado por esta modalidad.

Por último, otra forma de colaboración con *start-ups* es mediante colaboraciones de **joint-ventures**, por la cual se han decantado un 23% de encuestados. Las empresas brasileñas se sitúan por arriba de la media, siendo un 27% de las empresas las que apuestan por esta modalidad.

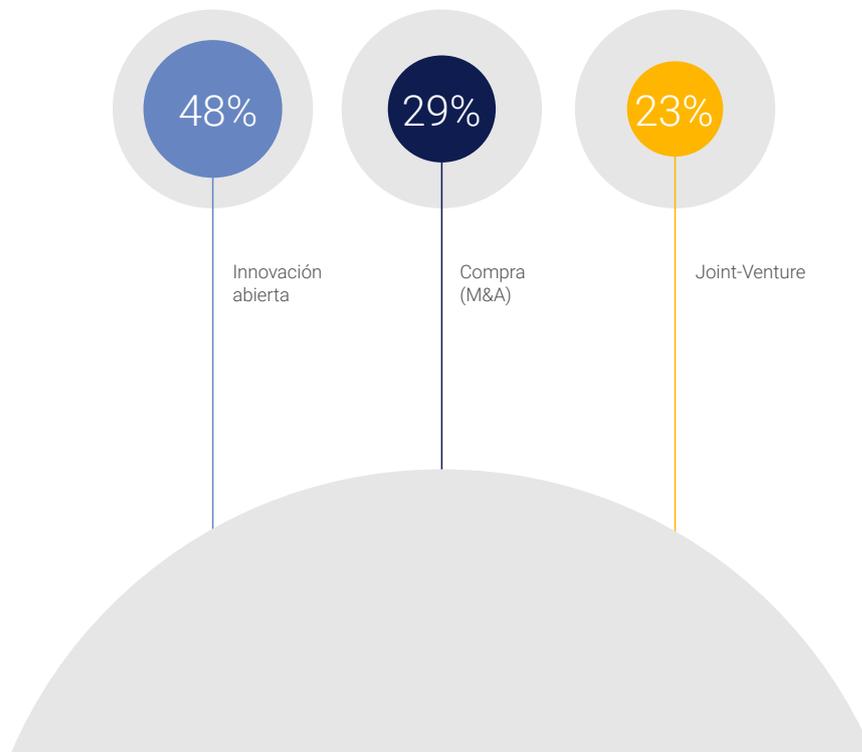
Para finalizar, existen otros dos parámetros, en los cuales se encuentran más de dos tercios de las empresas encuestadas que aún **no han iniciado ningún tipo de colaboración** con ninguna *start-up*. Sin embargo, casi un 46% de ellas está trabajando para poderlo llevar a cabo en el medio-largo plazo pese a no haber colaborado aún con ninguna. Por esta razón se espera un aumento en la colaboración con *start-ups* en el sector salud.

Sólo un 35% de las empresas encuestadas no tiene pensado realizar ningún tipo de colaboración con *start-ups* y no está realizando ninguna búsqueda activa para ello. Un 42% de las empresas participantes cuenta con una estrategia que apunta a generar capacidades internas, pero sin colaboraciones externas. Sin embargo, un 39% de las empresas asentadas

no ha contado aún con la posibilidad de colaboración con terceros, debido a su desconocimiento sobre las mismas. Este punto lleva a pensar que la visibilidad que tienen las *start-ups* frente a entidades más tradicionales es más limitada en muchas ocasiones.

Por todo ello, existe una tendencia creciente a la colaboración con *start-ups*, y los beneficios son obvios: desde una mayor agilidad en la entrega de innovaciones, hasta la externalización de actividades que no representan el *core* de negocio pero que resultan vitales para la mejora de la experiencia. Si esta tendencia toma más inercia, aquellas empresas que no están ampliando su red de colaboración externa se están arriesgando a reducir su relevancia en el ecosistema, y a poner en riesgo su propio negocio.

> Formas de colaboración con startups



La innovación abierta es la alternativa más popular para la colaboración con *start-ups*



Prácticas emergentes:

Una empresa mexicana de financiación de equipos médicos para hospitales relata que su primer proyecto conjunto a una start-up fue con el fin de hacer más eficiente el uso de sus redes sociales, así como optimizar las campañas a través del correo electrónico. De esta manera, se externalizó esta necesidad, con el fin de cubrir una necesidad interna y acelerar la solución.

Se ha identificado que Brasil se encuentra a la cabeza de las empresas que se decantan por colaboraciones con *start-ups* para el desarrollo de nuevos servicios, donde la mitad han apostado por empresas emergentes.



Prácticas emergentes:

Un hospital líder en toda la región latinoamericana cuenta con una incubadora de start-ups con el fin de intercambiar conocimientos, proyectos conjuntos de investigación, validación y co-creación de productos, acuerdos de propiedad intelectual y apoyo en la estrategia de desarrollo e inversión de la empresa. Sobre las asociaciones externas, adoptan un enfoque de innovación abierta. Por ello, reciben personas de varios lugares para colaboraciones de varios pedidos, como compañías farmacéuticas, multinacionales, otros actores de la salud, etc.



Prácticas emergentes:

Una red hospitalaria, ha realizado colaboraciones con una start-up experta en informática clínica, concretamente en desarrollo de APPs modulares. Esta colaboración es una mejora para la organización interna, mediante la cual la start-up le ha facilitado una app de organización de turnos de forma automática que permite a todos los sanitarios organizar sus horarios de la forma más eficiente posible. Además, esta aplicación utiliza arquitecturas escalables y seguras con una usabilidad para todos los segmentos de edad que conviven en un mismo directorio de trabajo. Este ejemplo sirve como una práctica emergente en la que los hospitales han comenzado a enfocarse en las necesidades del usuario.

Las start-ups como ejemplo perfecto de adaptación. Las empresas de reciente creación han puesto el foco en pivotar sus modelos adaptándose a las presiones del mercado

El ecosistema latino de pequeñas y medianas empresas ha experimentado un gran crecimiento en los últimos 10 años. Además, la pandemia ha motivado un incremento de los emprendimientos digitales en la región, siendo el sector de la salud uno de los que mayor aceptación ha vivido.

El distanciamiento social ha provocado cambios obligados en el consumidor, con la limitación del contacto humano como el exponente más significativo. Todos los pacientes, sin excepción generacional, han tenido que adaptarse a esta nueva realidad en el mundo digital. Esta nueva etapa postpandemia está suponiendo un efecto acelerador en la digitalización del sector, y las *start-ups* no se están quedando atrás.

A pesar de ser nativas digitales, las *start-ups* se han visto empujadas a la creación de diferentes líneas de negocio para mejorar la gestión hospitalaria, seguimiento epidemiológico y hasta cambios de modelo de negocio de B2C a B2B. Concretamente, un 78% de ellas han adaptado sus líneas de negocio a este nuevo escenario.



Prácticas emergentes:

Una start-up chilena, experta en informática clínica, concretamente en desarrollo de APPs modulares, tras el comienzo de la pandemia, comenzó a monitorear el número de infectados ingresados en cada centro de salud del país. De esta manera, colaboró con el gobierno en la toma de decisiones de medidas restrictivas para hacer frente a la pandemia.



Prácticas emergentes:

Una start-up brasileña experta en prevención de caídas, cambió su modelo de negocio en la pandemia de B2C a B2B con el fin de optimizar su beneficio y favorecer el conocimiento de su empresa en un campo de actuación mayor.

Estos nuevos servicios se están instaurando en dos etapas del *journey* concretas, un 50% en la asistencia a pacientes y un 41% en el análisis y diagnóstico. En los servicios y productos de las *start-ups* analizadas, su *journey* opera en casi en un 60% mediante canales digitales, ya que entre el 75% y el 100% de sus interacciones se realizan de forma remota.

En lo que respecta a las tecnologías prioritarias, el 51% de las *start-ups* encuestadas indicaron de manera explícita que la inteligencia artificial es una de las mayores tendencias en el futuro para el sector de la salud. Sin embargo, el 47% de los encuestados considera que es una prioridad a medio-largo plazo, pero solo un 33% considera que lo es a corto plazo. De igual manera, dentro de las tecnologías prioritarias, a corto plazo se encuentran la telemedicina con un 61%, las aplicaciones móviles con 52% y los *chatbots* 50%.

Por otro lado, en cuanto al nivel de desarrollo del uso de los datos, la muestra de *start-ups* está muy repartida. A pesar de que relativamente están más avanzadas que las empresas asentadas, únicamente un 30% ha logrado generar inteligencia con los datos, frente al 45% en el caso de las empresas asentadas y los gobiernos. Esto se debe a la poca capacidad que tienen las *start-ups* (en su mayoría formadas entre 1 y 10 miembros) para explotar los datos de sus clientes siempre que éste no sea el *core* de su negocio (p.ej. *start-ups* dedicadas al tratamiento y analítica de datos o inteligencia artificial).



Prácticas emergentes:

Una empresa mexicana de renta de productos endoscópicos a hospitales y doctores independientes relata que, pese a situarse en un escenario primario en el uso de datos, realizan estudios sobre la periodicidad de la renta de equipos concretos, así como su facturación, con el fin de tomar decisiones sobre la compra de nuevos equipos.



Prácticas emergentes:

Una empresa mexicana de servicio de comunicación a distancia entre médicos y pacientes relata tener un dashboard donde miden nuevas entradas, cobros y pagos, interacciones, temáticas de las interacciones, evolución de mejora de los pacientes, entre otras cosas.

En lo que respecta a colaboraciones con terceros, las mismas **start-ups** son las entidades que más apuestan por las colaboraciones, siendo un 63% de ellas las que ya tienen proyectos en curso. En esta línea, un 46% de estos proyectos se implementaron mediante innovación abierta, un 33% mediante **joint-venture** y un 7% mediante compras, siguiendo el orden de preferencia general promedio.



Prácticas emergentes:

Una empresa mexicana de servicio de comunicación a distancia entre médicos y pacientes relata ser parte de una asociación formada por 16 start-ups pertenecientes al mundo Healthtechs. Están creando una sociedad conjunta para ser capaces de presentarse ante grandes compañías como un grupo unificado y con una propuesta de valor conjunta mucho más potente.

05



CONCLUSIONES PRINCIPALES RETOS Y TENDENCIAS



05

CONCLUSIONES, PRINCIPALES RETOS Y TENDENCIAS

A lo largo del estudio hemos contemplado diferentes desafíos que las empresas de salud deberán de abordar en los próximos años, estando todos ellos relacionados con el enfoque en el cliente y en el autoservicio de los usuarios. Por ello, podemos concluir que estos son los hitos por superar:

En lo que respecta al *journey* del usuario, el principal desafío que destacan los participantes del estudio es **agilizar el diagnóstico**. Existen múltiples ideas de solución para este reto, pero todavía están lejos de ser una realidad. La inteligencia artificial aparece en la conversación en gran cantidad de casos, pero los retos de gestión del dato, análisis de los datos disponibles y la interoperabilidad limitan la capacidad de nutrir estos sistemas con nuevos datos que fomenten su aprendizaje.

El primero de los desafíos del uso de datos es la **tecnología** presente en las empresas, principalmente cuando se habla de los sistemas de la organización. Los sistemas legados, con in-

formación desactualizada o no unificada, dada su complejidad de conexión y estandarización, son una gran barrera para la transformación de las empresas ya que no hay certeza de que los datos sean correctos o estén debidamente almacenados, evitando duplicidades. En esta línea, la falta de datos externos confiables y la propia legislación de cada país también suponen barreras hacia la optimización de estos. Si bien es cierto que las *start-ups* presentan un nivel maduro en cuanto al uso de datos, las empresas asentadas no se encuentran en una posición alejada de estas. En ocasiones, las estructuras rígidas de las empresas grandes y la integración de sus departamentos, ha podido demorar la optimización de los datos. Sin embargo, ambos tipos de empresas han logrado hacer más eficientes tanto las decisiones clínicas de los profesionales sanitarios como la prevención a nivel epidemiológico y el tratamiento de los pacientes.





Los datos se sitúan como la palanca que permitirá al sector dar el salto hacia el mundo digital. Sin embargo, la **interoperabilidad** se sitúa como otro gran desafío para ellos. Las mayores preocupaciones al plantear la interoperabilidad en el sector salud están relacionadas con la seguridad de la información. Tecnologías como *Blockchain* presentan un gran potencial para afrontar este reto. Sin embargo, *Blockchain* todavía tiene sus propios desafíos para entrar en los planes estratégicos de forma consistente en el tejido empresarial del sector salud.

Por otro lado, la interoperabilidad en ocasiones se ve intencionadamente limitada debido al interés económico de las organizaciones privadas en no compartir ciertos datos, ya que su difusión puede poner en riesgo su negocio y su posición en el mercado.

En cuanto a prioridades tecnológicas, a corto plazo las empresas han centralizado sus esfuerzos en el desarrollo de aplicaciones móviles *user friendly*, herramientas de Telemedicina y *chatbots* de asistencia virtual independiente. De ahí que el foco en el cliente y en el autoservicio se haya hecho más relevante en la estrategia de automatización de las empresas latinoamericanas. Existe cierta urgencia en transformar las comunicaciones y necesita desarrollar cierta inmediatez a través de un catálogo de canales de comunicación más diverso, que llegue a todos los estratos de la población y acorte los tiempos de respuesta y resolución de consultas. De esta manera, pueden conseguir responder a las diferentes realidades que se viven, dando acceso a sus servicios a todos los usuarios (independientemente de su edad, conocimientos digitales y poder adquisitivo) con el fin de que puedan realizar una correcta ejecución del servicio.

En la actualidad, el personal sanitario se ve obligado a trabajar con múltiples plataformas y soluciones inconexas para lograr cumplir con sus responsabilidades, lo cual provoca una pérdida de información y un gran coste de oportunidad frente a la inteligencia que se podría generar con los datos integrados. Por otro lado, en las fases de tratamiento y seguimiento reside uno de los mayores retos en la región: la adherencia a los tratamientos. Por ello, se están viendo importantes ejemplos donde grandes farmacéuticas empiezan a integrar de forma inorgánica *start-ups* enfocadas en optimizar el seguimiento de pacientes de forma remota (como, por ejemplo, mediante *chatbots* de asistencia virtual independiente). Debido a la penetración de las herramientas digitales, las organizaciones se han enfocado en crear programas de entrenamiento para este nuevo contexto digital como forma de mitigar su déficit de capacidades internas.

Cultura:

Se observa que la operativa interna de las empresas encuestadas no está adaptada en todas las áreas de la empresa para conocer de cerca al cliente. De hecho, un punto donde los encuestados han tenido un área de mejora común, ha sido la cultura de la organización. Desde una perspectiva cualitativa, esta es una preocupación transversal a todos los rubros, sobre todo al analizar las empresas asentadas. En esta línea, los trabajadores que forman las organizaciones deben de ser aquellos que favorezcan la difusión de una cultura conectada con el cliente, adaptada a los nuevos servicios y formas de trabajo digitales. En ocasiones, en las organizaciones tradicionales existe una falta de talento que aborde estas áreas, por ello la apuesta por el desarrollo del talento interno es uno de los pilares de la transformación. Sin embargo, más allá de la dificultad del diseño se encuentra el desafío de hacer llegar dichos entrenamientos a los colaboradores y lograr que absorban y apliquen el nuevo conocimiento.

Start-ups:

Por último, el crecimiento de las **start-ups** es un hecho que no deja darse en todos los sectores y regiones analizados. Existe una tendencia creciente en la colaboración con **start-ups** y los beneficios son obvios: desde una mayor agilidad en la entrega de innovaciones hasta la externalización de actividades que no representan el **core** de negocio pero que resultan vitales para la mejora de la experiencia.

En resumen, la digitalización ha transformado el sector de la salud: ha favorecido la aparición de nuevos negocios que ofrecen soluciones digitales innovadoras y ha hecho florecer las necesidades que arrastraba el sector en los últimos años. Por ello, la transformación digital debe ir de la mano de un gran cambio de mentalidad respecto a la forma de entender el sector, para poder aprovechar el potencial de las tecnologías y las nuevas metodologías surgidas de la digitalización.

MIT Technology Review en español

Marina Marcon

Strategy & Innovation Senior Consultant - Opinnno LatAm
Researcher & Editor - MIT Technology Review en español
marina.marcon@opinno.com

María Alonso Pardavila

Strategy & Innovation Consultant - Opinnno LatAm
Researcher & Editor - MIT Technology Review en español
maria.alonso@opinno.com

Jorge Andrés Crespo

Strategy & Innovation Consultant - Opinnno LatAm
Researcher & Editor - MIT Technology Review en español
jorge.andres@opinno.com

Eduardo Gutiérrez Rojo

Strategy & Innovation Senior Consultant - Opinnno LatAm
Researcher & Editor - MIT Technology Review en español
eduardo.gutierrez@opinno.com

Miguel Ángel Foces Vivancos

Senior Project Manager - Opinnno LatAm
Researcher & Editor - MIT Technology Review en español
miguel.foces@opinno.com

NTT Data

Katia Galvane

Healthcare Services Director Brasil at NTT DATA Europe & LatAm
katia.galvane@nttdata.com

Juan Solis Gundin

Digital Healthcare Services Manager Brasil at NTT DATA Europe & LatAm
juan.solisgundin@nttdata.com

Flavia Zannier

Head of Marketing & Communications Brasil at NTT DATA Europe & LatAm
flavia.zannier@nttdata.com

Danielle Cristina Rodrigues

Marketing, Events and Projects Analyst Brasil at NTT DATA Europe & LatAm
daniele.cristina.rodrigues@nttdata.com

MIT Technology Review en español es la edición en castellano de MIT Technology Review, una revista publicada por Technology Review, Inc., compañía independiente de medios de comunicación propiedad del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Fundada en 1899, es la revista sobre tecnología más antigua del mundo y la autoridad global en el futuro de la tecnología en internet, telecomunicaciones, energía, informática, materiales, biomedicina y negocios.

Los contenidos bajo el sello MIT Technology Review están protegidos enteramente por copyright. Ningún material puede ser reimpresso parcial o totalmente sin autorización. Si quisiera syndicar el contenido de la revista MIT Technology Review, por favor contáctanos enviando un correo a redaccion@technologyreview.com o llamando al teléfono: +34 911 284 864.

NTT DATA, parte del Grupo NTT, es una compañía innovadora global de servicios empresariales y de IT con sede en Tokio. La empresa ayuda a los clientes en su proceso de transformación a través de consultoría, soluciones industriales, servicios de procesos comerciales, modernización digital y de IT y servicios administrados. NTT DATA les permite a ellos, así como a la sociedad, avanzar con confianza hacia el futuro digital. La compañía demuestra su compromiso con el éxito a largo plazo de sus clientes, combinando el alcance global con la atención local, para trabajar con ellos en más de 50 países de todo el mundo. Para saber más, visita nttdata.com.